

# Struktur Organisasi dalam Manajemen Modern untuk Menjawab Tantangan Abad XXI

Oleh : Ahmad S. Adnanputra \*)

## I

Pada tahun 1970 Alvin Toffler menerbitkan karyanya yang mengesankan berjudul *Future Shock*. Dengan uraian yang dramatik ia mengemukakan hipotesis bahwa perubahan melanda demikian cepat hingga manusia sebagai insan dan dalam kerangka organisasinya masing-masing tak mampu menyesuaikan diri atau menghadapinya. Akan hadir suatu kejutan di masa depan. Karena itu bukunya berjudul *Kejutan Masa Depan*. Ramalannya mungkin benar.

Namun perlu dicatat dengan garis bawah, nampaknya Toffler terobsesi oleh ke-taksinambungan (*discontinuity*). Bukunya dipadati oleh uraian demi uraian tentang disrupsi yang aktual dan potensial terhadap tatanan dan pola yang prevalen di masyarakat. Penulis sama sekali tidak mengangkat masalah kesinambungan (*continuity*) yang berfungsi sebagai stabilisator bagi perubahan, melunakkannya dan memberi makna baginya.

Pada Bab 7 bukunya berjudul *Organization : The Coming Ad-Hocracy*, Toffler berprediksi bahwa suatu cara berorganisasi yang sama sekali baru (*brand-new*) yang diperkirakan akan konsisten

dengan kebutuhan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dalam suatu lingkungan yang berubah dengan cepat.

Ia berpendapat bahwa suatu organisasi tidak lagi akan menyandang sifat permanen, namun kelak akan menjadi semacam struktur-struktur temporer yang akan hadir dan pergi dipengaruhi lingkungan.

Scott, Mitchell and Birnbaum menanggapi hipotesis Toffler dengan mengemukakan bahwa bentuk organisasi dapat berubah, namun gagasannya, tidak. Mereka menulis :

What is missing in Toffler's discussion is the recognition that the idea of organization persists even though the form of organization changes. This idea gives meaning and continuity to changes in organization design and theory. The idea of organization is simple enough.

Two primary forces act in all organizations - the division of labor and coordination the division of labor fragments organizations. It splits organizations into smaller and smaller particles of specialization.

Coordination coalesces fragmented parts so that they move as a whole toward the

---

\*) Dr. Ahmad S. Adnanputra, M.A., M.S. adalah Presiden Institut Bisnis dan Manajemen Jayakarta (IBMI) Jakarta.

achievement of organizational objectives. Those forces are not only primary, they are also opposing. William G. Scott DBA, Terence R. Mitchell Ph.D., Philip H. Birnbaum Ph.D., Organization Theory, Irwin Homewood, Illinois, Fourth Edition, p. 4.

Salah satu masalah pokok dalam teori tentang organisasi adalah bagaimana cara menegakkan keseimbangan antara dua kekuatan itu. Jika spesial-spesial meningkat maka penyempurnaan dalam teknik koordinasi juga perlu ditingkatkan. Kebutuhan akan rasionalitas dalam organisasi menghadirkan semacam hukum besi, tentang keharusan memelihara keseimbangan antar pembagian kerja dan koordinasi. Hasilnya adalah disain organisasi - suatu bentukan tentang struktur dan perilaku - yang konsisten dengan rasionalitas teknikal.

Konsep inilah yang dikemukakan oleh Max Weber lima puluh tahun lebih dalam karyanya *The Essentials of Bureaucratic Organization ; An idea Type Construction*.

Gagasan tentang organisasi (the idea of organization) adalah landasan bagi kesinambungan konseptual. Rasionalitas dalam organisasi yang dikejar oleh para teoretisi dan praktisi bersandar pada interaksi antara kekuatan spesialisasi dan koordinasi dalam suatu organisasi. Dengan demikian, walaupun secara struktural suatu organisasi mengalami perubahan, masalah yang dicari untuk dipecahkan tetap tidak berubah, yaitu kombinasi yang selalu lebih rasional untuk mencapai keseimbangan antara kedua kekuatan ini.

Satu hal lagi yang patut dicatat berkaitan dengan karya Toffler, yaitu hipotesisnya

yang mengatakan bahwa organisasi yang harus menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah dengan pesat. Hipotesis ini pada dasarnya bertolak dari konsep hubungan organisasi - lingkungan yang mekanikal dan deterministik. Memang pada awalnya orang berasumsi bahwa suatu organisasi tanggap dengan cara yang bisa diprediksi terhadap kondisi-kondisi yang mengelilinginya, menyesuaikan maksud dan bentuk untuk memenuhi karakteristik lingkungan. Akibat dari asumsi ini, peneliti dan pengamat, pertama kali akan lebih dulu mencari dan meneliti faktor-faktor lingkungan yang membentuk perilaku organisasi.

John Child dan sejumlah pakar pada 1972 mengemukakan pendapat pendekatan yang disebutnya sebagai *The Strategic Choice Approach* terhadap hubungan antara organisasi dan lingkungan. Ia berpendapat bahwa keputusan-keputusan strategik yang diambil oleh manajemen menjadi landasan bagi hubungan suatu organisasi dengan lingkungan yang lebih luas.

Karl E. Weick dalam karyanya berjudul *Enactment Processes in Organizations* mengemukakan bahwa organisasi tidak responsif terhadap kondisi-kondisi lingkungan yang telah dipersiapkan dimuka, tetapi menciptakan lingkungan sendiri. Bagi suatu organisasi bisnis, penciptaan lingkungan sendiri ini terjadi melalui serangkaian pilihan terhadap pasar, produk, teknologi, skala operasi yang dikehendaki dan seterusnya.

Pilihan-pilihan strategik ini bersifat menentukan hubungan itu. Karena itu John Child menggunakan istilah *Strategic Choice*.

Weick yang mengemukakan konsep

konsepnya pada tahun 1969 dan 1970 menggunakan istilah Environmental Enactment.

Pendekatan Child dan Weick lazim disebut sebagai pendekatan organik.

## II

Pada tahun 1776, Adam Smith meletakkan dasar suatu prinsip yang mampu meningkatkan produktivitas tenaga kerja dengan faktor seratus. Hampir semua perusahaan dewasa ini, terlepas dari jalur bisnis yang ditempuhnya, atau betapa tinggi tingkat kecanggihan teknologi produk dan produksi mereka, pada umumnya masih tersusun dalam struktur organisasi sebagaimana diletakkan dasarnya oleh Adam Smith.

### Division of Labor.

Smith mengamati bahwa sejumlah pekerja yang terspesialisasi, tiap orang hanya mengerjakan satu langkah saja dalam pembuatan sesuatu, dapat menghasilkan jauh lebih banyak keluaran dibanding dengan hasil yang dapat diraih oleh jumlah pekerja sama yang generalis, yang masing-masing membuat sesuatu itu seutuhnya.

Bertolak dari konsep dasar Adam Smith, dua perintis besar industri otomotif Henry Ford dan Alfred Sloan mempertajam spesialisasi para pekerjanya. Ford menyempurnakannya dalam bentuk tugas-tugas sangat sederhana yang dilakukan berulang kali. Di pabrik mobilnya, dengan sistem ban berjalan, ia membuat pekerja hanya memasang suatu bagian tertentu dari suku cadang, dengan cara dan gerak yang telah ditentukan pula.

Ford memang membuat tugas menjadi sangat sederhana, namun disisi

lain, ia membuat koordinasi menjadi rumit. Alfred Sloan menciptakan divisi-divisi yang di-desentralisasi, yang dapat dikendalikan dari suatu markas besar yang kecil secara sederhana melalui monitoring terhadap angka-angka produksi dan keuangan. Dapat dikatakan jika Ford menerapkan konsep Smith terhadap produksi, Sloan menerapkannya untuk manajemen.

Pada kurun waktu antara berakhirnya Perang Dunia dan tahun 1960-an, terjadi ekspansi perekonomian berskala besar. Robert McNamara di Ford, Harold Geneen di ITT dan Reginald Jones di General Electric tampil sebagai pendekar-pendekar utama manajemen untuk kurun itu. Melalui kegiatan-kegiatan perencanaan yang pelik dan rumit, para manajer senior menentukan jalur bisnis yang mereka tetapkan untuk ditempuh, berapa besar modal yang dialokasikan untuk masing-masing dan imbalan apa yang diharapkan.

Staf berjumlah besar terdiri dari para corporate controllers, corporate planners, dan corporate auditors difungsikan sebagai mata dan telinga bagi para eksekutif. Pola semacam inilah yang menjadi akar bagi struktur organisasi banyak perusahaan besar terkemuka dewasa ini.

Dapat disimpulkan, disatu sisi spesialisasi makin menajam hingga ketugas yang tanpa makna jika dilihat terpisah, disisi lain spesialisasi yang diangkat ke jenjang manajemen, mengakibatkan diperlukannya pola, teknologi dan langkah-langkah koordinasi yang makin rumit pula.

Dalam kerangka struktur organisasi yang berubah dan menggembung, tampil kesulitan-kesulitan yang tak mudah diatasi, hingga upaya mencapai rasionalitas antara kedua kekuatan itu, menjadi makin pelik

pula.

Nampaknya, dengan spesialisasi yang makin tajam, orang cenderung untuk mengembangkan obsesi tentang kegiatan dan bukan berorientasi pada hasil.

Sementara itu, suatu masyarakat modern adalah masyarakat yang bersikap dan cara berpikir serta bertindakya sesuai dengan tuntutan zaman. Dengan demikian, manajemen modern adalah manajemen yang mampu menjawab tantangan suatu masyarakat modern, yang bersikap, cara berpikir, dan bertindakya sesuai dengan tuntutan zaman.

Dewasa ini dunia sedang dilanda arus globalisasi disatu sisi yang mengakibatkan banyak kegiatan bisnis berskala global. Sedangkan di sisi lain, tampil juga kegiatan pemasaran yang mengejar ceruk (niche). Persaingan menjadi makin tajam.

Tatkala persaingan menjadi sedemikian meruncing hingga apapun hasilnya, akibatnya hanya akan merugikan pihak-pihak yang saling bersaing, orang beralih dari strategi persaingan menjadi strategi aliansi, juga berskala global.

Salah satu industri yang sejak semula menempuh strategi aliansi sebagai akibat tuntutan globalisasi dalam memproduksi adalah industri pesawat terbang. Sejak semula, pasar untuk produk pesawat terbang berkembang sangat lambat. Pembeli pada umumnya adalah perusahaan-perusahaan atau lembaga yang sama. Sedangkan kebutuhan modal sangat tinggi. Apalagi jika dikaitkan dengan tuntutan keharusan diselenggarakannya kegiatan penelitian dan pengembangan yang dilakukan terus-menerus. Pesatnya kemajuan teknologi penerbangan, komunikasi dan elektronik termasuk teknologi aerodinamika,

memaksa tiap perusahaan industri pesawat terbang, tidak bisa lain kecuali memacu kegiatan penelitian dan pengembangan mereka.

Kegiatan ini bukan sekedar ditujukan untuk menegaskan kemampuan mendahului teknologi bagi produksi, tetapi lebih dari itu, perlu juga ditujukan untuk kajian terhadap struktur organisasi yang paling mampu memenuhi tuntutan zaman dan kajian terhadap posisi perusahaan dikaitkan dengan pengambilan keputusan menyangkut core competence. Kegiatan mana yang dipilih sebagai core competence dan seberapa jauh kemampuan itu akan dikembangkan.

### Kasus Nike, Inc.

Pada tahun 1990 mereka menjual tidak kurang dari 70 juta pasang sepatu. Orang mengira, tentunya Nike memiliki sejumlah pabrik berkapasitas tinggi. Nyatanya, mereka tidak memilikinya. Nike melakukan *outsourcing* untuk sepatu olahraga mereka hingga 100%. Sejak tahun 1970-an mereka berkembang lebih padat teknologi (Technology intensive) dan lebih peka-mode (fashion sensitive). Keduanya menuntut kehadiran bobot fleksibilitas maksimum pada taraf produksi dan pemasaran. Nike berupaya menghadirkan nilai puncak pada tahap pra-produksi dan tahap pasca-produksi. Pada tahap pra-produksi menyangkut penelitian dan pengembangan sedangkan pra-produksi menyangkut penjualan dan penyaluran.

Sementara itu, mereka melakukan pengendalian ketat terhadap mutu dan kemampuan tanggap yang disandang oleh unit-unit produksi mereka. Mereka mengembangkan program yang dijuluki

Expatriate Program, dengan cara menempatkan personil Nike di tempat, pada semua fasilitas manufaktur kunci. Mereka juga memberikan dukungan pada para pemasok dan mengaitkannya selangsung mungkin dengan Nike (linking its suppliers as directly to Nike as possible).

Outsourcing Strategy bukan saja dimungkinkan, tetapi bahkan dituntut dengan alasan-alasan berikut : (1) banyak unsur-unsur pelayanan jasa yang semula dianggap integral bagi kehidupan perusahaan, kini dapat di outsource bahkan dengan menguntungkan, (2) kegiatan-kegiatan pelayanan jasa inilah yang pada dasarnya menyandang kemampuan untuk menciptakan nilai terbesar, hingga karena itu pemilihan sumber-sumbernya sangat mempengaruhi strategi perusahaan, (3) sedangkan pelayanan jasa penyandang karakteristik mudah diangkut melewati batas-batas negara sehingga suatu strategi outsourcing yang global menjadi esensial, (4) teknologi manajemen dan teknologi sistem elektronik memungkinkan ditanganinya kompleksitas bertingkat tinggi, yang selama ini belum mungkin tertangani.

Dapat disimpulkan bahwa pengelolaan terhadap outsourcing semacam itu menjadi faktor kritical bagi keberhasilan suatu perusahaan.

Dengan demikian manajemen kesisteman, logistik dan pengontrakan memperoleh makna strategik pula.

Pada kasus Honda, pendirinya Soichiro Honda dengan kemampuan tekniknya dan komitmen pribadinya memungkinkan ia membentuk suatu team yang dapat dikatakan terbaik di dunia dalam kemampuan untuk mendisain mesin

berskala kecil yang efisien, untuk sepeda kumbang mula-mula, sepeda motor kemudian, lantas untuk mobil. Honda berkonsentrasi pada sumber-sumber untuk membuat mesin-mesin dan membentuk suatu infrastruktur perakitan yang kecil tetapi efisien. Komponen non-mesin sejauh mungkin di-outsource, sedangkan berbarengan dengan itu, mereka mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan untuk mengendalikan jaringan pemasok mereka.

Kedua kasus tersebut bersama banyak kasus lain yang terjadi, menumbuhkan suatu pola pikir yang akhirnya sampai pada kesimpulan bahwa manajemen bergeser, bukan lagi bagaimana asset fisik dan finansial yang dijadikan fokus, tetapi beralih pada manajemen terhadap ketrampilan manusia, manajemen yang berlandaskan pemahaman dan pemahaman terhadap intelektualitas.

Pada dasarnya, manajemen semacam itu akan terutama menyentuh koordinasi sistematis tentang pemahaman (knowledge) dan ke-intelektualan mencakup keseluruhan jaringan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan.

Teknologi baru dalam penyajian jasa pelayanan dan sistem manajemen yang berlandaskan pemahaman (knowledge based management system) menciptakan kebutuhan-kebutuhan dan kapasitas-kapasitas baru menyangkut organisasi.

Sistem-sistem ini mendorong berkembangnya organisasi ke arah pola konfigurasi baru. Salah satu diantaranya adalah yang disebut *Infinitely Flat Organization*. Pada konfigurasi ini, teknologi diterapkan secara kreatif, hingga rentang kendali dan rentang lapotan berkembang

seakan nyaris tanpa batas. Pada bentuk organisasi semacam ini, otoritas pusat lebih berfungsi selaku sumber informasi. Eselon bawahan menghubungi otoritas sentral ini karena membutuhkan informasi untuk dapat berkarya lebih, bukan untuk memperoleh instruksi.

### III

IBM Credit Corporation didirikan untuk memberikan fasilitas finansial terhadap pihak-pihak yang membeli komputer, perangkat lunak dan pelayanan jasa yang disajikan oleh IBM. Pola operasi mereka terdahulu cukup rumit. Jika seorang wirajual datang untuk minta dukungan finansial, atau menelpon, penerima telpon mencatat pesanan pada secarik kertas. Carik kertas itu kemudian dikirim dan dikartukan di credit department untuk credit checking. Ia kemudian dikirim ke business practices department untuk kemungkinan modifikasi atau memantapkan perjanjian kredit yang baku. Seterusnya, ke penentu harga, yang menentukan tingkat suku bunga. Akhirnya ke kelompok tata usaha yang tugasnya membuat surat perhitungannya yang kemudian dikirim ke wirajual bersangkutan. Keseluruhan proses memakan waktu lima hari.

Putaran waktu ini dianggap terlalu lama, karena dalam jangka waktu satu pekan ini, calon pelanggan dihadapkan pada peluang selama tujuh hari penuh untuk dibujuk oleh pihak lain.

Setelah dua eksekutif senior menempuh perjalanan panjang itu sendiri, mereka menemukan kenyataan bahwa kerja aktual secara keseluruhan hanya perlu ditempuh dalam waktu 90 menit saja. Sisa waktu yang demikian banyak ternyata

terpakai bukan karena masalah-masalah berkait dengan tugas atau karena para petugas melakukan tugasnya tidak profesional, tetapi terletak dalam struktur proses bersangkutan.

IBM Credit kemudian memutuskan untuk menggantikan para spesialis dengan generalis dengan proses sangat disederhanakan. Tidak lagi surat permohonan perlu menempuh perjalanan dari kantor ke kantor, tetapi digantikan oleh seorang petugas yang disebut deal structurer yang mengolah keseluruhan permohonan dari awal hingga akhir. IBM Credit mampu menyingkat proses dari tujuh hari menjadi hanya empat jam. Prestasi ini dicapai tanpa menambah jumlah karyawan. Hal lain yang sebenarnya lebih patut dicatat adalah kenyataan bahwa dengan menggunakan pola ini, jumlah transaksi meningkat seratus kali lipat.

Langkah yang ditempuh oleh IBM Credit lazim disebut business atau corporate reengineering (rekayasa ulang bisnis atau koporat) yang landasannya dan dimungkinkan oleh kehadiran teknologi informasi.

Pemanfaatan teknologi informasi menuntut agar orang berpikir induktif dan bukan deduktif, yaitu kemampuan untuk memahami kehadiran suatu perangkat pemecahan masalah yang tangguh, kemudian mencari masalah untuk dipecahkan. Masalah yang acapkali tidak disadari keberadaannya.

Para eksekutif IBM Credit semula mengira bahwa masalah yang mereka hadapi adalah bagaimana meningkatkan laju gerak informasi dari satu spesialis ke spesialis lain. Teknologi informasi memungkinkan dihilangkannya matarantai

spesialis-spesialis itu sehingga informasi itu tidak perlu digerakkan sama sekali.

Jika dulu Adam Smith meletakkan dasar bagi division of labor, rekayasa ulang bisnis memadukannya kembali, hingga tercipta proses yang menyandang makna dan nilai bagi pelanggan.

Para pakar tentang organisasi cenderung berpendapat bahwa pola organisasi semacam inilah yang akan mampu menjawab tantangan masa depan, suatu pola organisasi yang diramalkan akan demikian rata, dimana para manajer lebih banyak akan berfungsi selaku pelatih dan bukan pemberi perintah.